

PE-EU-51  
5235  
C-2

B. Upana I-2,812 -2008 C.2

**El Manual de Funciones del Área Administrativa y  
La Relación con las Actividades de los  
Colaboradores de Pastelería Monte Alto Boquerón  
de Huehuetenango**  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Amaida Velubinda Santiagos Argueta

Msc. Percy Douglas Meza Arriola  
Msc. Sandra Concepción de León López

Quetzaltenango, Mayo de 2008



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

**Rector**

M. Sc. Alba Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

Lic. Mynor Herrera Lemus

**Vicerrector Administrativo**

M. Sc. Alba Rodríguez de González

**Secretaria General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Msc. Silvia del Carmen Recinos  
**Examinadora**

Licda. Mayra Leonor Gonzales Castro  
**Examinadora**

Lic. Giovany Granados Navarro  
**Examinador**

Msc. Percy Douglas Meza Arriola  
**Tutor**

Msc. Sandra Concepción de León López  
**Revisora**

**UNIVERSIDAD**

*Sabiduría Ante Todo.*



**PANAMERICANA**

*Adquiere Sabiduría*

Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Telefax 2261-1663 al 65  
Campus Central  
Carretera a San Isidro Zona 16  
Guatemala, Ciudad  
Correo electrónico  
[cienciaseconomicas@pana.edu.gt](mailto:cienciaseconomicas@pana.edu.gt)

REF.: C.C.E.E.0015-2008-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 03 DE MAYO DE 2008**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Percy Douglas Meza Arriola tutor, y Licenciada Sandra de León revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto – PED- titulada “EL MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA ADMINISTRATIVA Y LA RELACIÓN CON LAS ACTIVIDADES DE LOS COLABORADORES DE PASTELERÍA MONTE ALTO BOQUERÓN DE HUEHUETENANGO”. Presentada por la estudiante Amaida Velubinda Santiagos Argueta y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0009-2008 Quetgo, de fecha 29 de Marzo del 2008; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

  
Lic. César Augusto Custodio Cobarrubias  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Quetzaltenango, 19 de octubre de 2007

Licenciado  
César Custodio  
Decano de Facultad  
Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

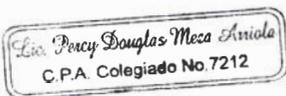
Conforme el nombramiento que me hiciera como tutor de AMAIDA VELUBINDA SANTIAGOS ARGUETA, carné número 0703500 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado EL MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA ADMINISTRATIVA Y LA RELACIÓN CON LAS ACTIVIDADES DE LOS COLABORADORES DE PASTELERÍA MONTE ALTO BOQUERÓN DE HUEHUETENANGO, ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida

Atentamente,



Msc. Percy Douglas Meza Arriola  
Colegiado 7212



Quetzaltenango, 19 de enero de 2008

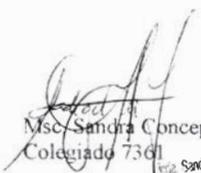
Licenciado  
César Custodio  
Decano de Facultad  
Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como revisora de AMAIDA VELUBINDA SANTIAGOS ARGUETA, carné número 0703500 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado EL MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA ADMINISTRATIVA Y LA RELACIÓN CON LAS ACTIVIDADES DE LOS COLABORADORES DE PASTERÍA MONTE ALTO BOQUERÓN DE HUEHUETENANGO, ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,

  
Msc. Sandra Concepción de León López  
Colegiado 7361

Msc. Sandra C. de León López  
P. S. I. C. O. E. Q. G. A.  
C. 7361



# **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

*Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría*

## **Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0009-2008 QUETGO.**

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cóbar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas, **AMAIDA VELUBINDA SANTIAGOS ARGUETA**

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Terna Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: **Licda. Silvia del Carmen Recinos**

Área de Mercadotecnia: **Licda. Mayra Leonor González Castro**

Área de Finanzas: **Lic. Giovanni Granados Navarro**

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de: 96**.

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado **"El Manual de Funciones y su Relación con el Desempeño de los Colaboradores en Pastelería Monte Alto Boquerón de Huehuetenango"** habiendo obtenido la nota global de: 7.5.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

5. El examen oral se practicó el día **29** Del mes de: **Marzo**

del año: **2008**

Iniciándose a las:

**09:00**

Con el resultado siguiente:

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de ( 96 ) = 48  
La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de ( 75 ) = 37  
De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

**SANTIAGOS ARGUETA, AMAIDA VELUBINDA**

Ha sumado la nota final de: 85 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69	Reprobado
De 70 a 89	Aprobado
De 90 a 94	Aprobado con distinción
De 95 a 100	Aprobado con honores

7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 85 Puntos en la categoría de:

Aprobado

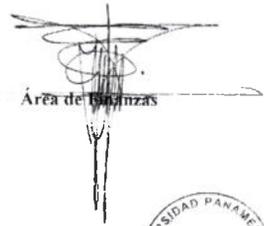
La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

14:00 Horas del día: 29 Del mes de: Marzo

Del año: 2008

  
Área de Administración

  
Decano Facultad de Ciencias Económicas

  
Área de Finanzas



  
Vicerrectoría Académica



  
Secretaría General

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

## Resumen

El actual informe es un estudio del área de Recursos Humanos de la Pastelería Monte Alto Boquerón de la ciudad de Huehuetenango, en el cual se evalúa el desempeño de los colaboradores siendo este la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar los recursos humanos para crear ventajas competitivas.

El desempeño es una variable importante en el desarrollo de las compañías, así como su administración y el Manual de Funciones es el objeto de estudio del presente informe. Para el mejor entendimiento del tema a tratar se proporcionan los resultados de la investigación.

Según las respuestas de los colaboradores de la empresa indican que no existe una selección y contratación adecuada, como también carecen de inducción y socialización para el personal de nuevo ingreso lo que hace que el personal no conozca específicamente sus funciones ni la descripción de su puesto, lo cual nos lleva a pensar en una propuesta funcional, practica y accesible para el personal de la empresa.

Se estableció un Manual de Funciones para el departamento administrativo que servirá de guía para facilitar el trabajo a la persona encargada de reclutar, seleccionar y contratar al personal requerido para los puestos vacantes y a la vez servirá para que el personal tenga por escrito cada una de sus funciones y con ello evitar la duplicidad de actividades.

## **Introducción**

Este informe académico surge de la investigación de campo realizada en una pastelería ubicada en Huehuetenango, cuyo nombre comercial es “Pastelería Monte Alto Boquerón.”.

Esta empresa posee experiencia en el ramo, pero como organización presenta ciertas debilidades en el área de recurso humano que no ha logrado superar, es el caso de la problemática de no poseer una adecuada definición de funciones y de puestos dentro de la empresa, aunado a esto la falta de motivación o incentivos para el buen desempeño de los colaboradores, que manifiesta que la empresa tenga una posible planeación inadecuada del recurso humano.

A si mismo la falta de una delimitación de las actividades asignadas para cada colaborador, puede dificultar el cumplimiento de la cadena de mando que se tenga en la empresa.

Durante el proyecto se investigó sobre el análisis de puestos, su descripción y la asignación de funciones de cada uno de los colaboradores, para diseñar alguna guía funcional para delimitar las actividades de los colaboradores dentro de la empresa, encaminando con esto a una administración eficiente del recurso humano con el fin de aumentar y mejorar el desempeño de los coladores y el funcionamiento de la empresa.

El objetivo de la investigación es ofrecer a la empresa herramientas administrativas que generen un ambiente en el que el colaborador reciba ayuda para mejorar su desempeño al realizar sus funciones y obtener un mejor resultado tanto para el como para la empresa.

# Índice

Resumen

Introducción

<b>Capítulo I</b>	1
Planteamiento del problema	1
Justificación	2
<b>Objetivos</b>	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
<b>Delimitación del Problema</b>	3
Espacial	3
Temporal	3
Teórica	3
<b>Metodología</b>	3
Sujeto de investigación	3
Instrumento	4
Procedimiento	4
Entrevista	4
Encuesta	5
Análisis de datos	5
Tabulación	5
<b>Marco Teórico</b>	5
Antecedentes	5
Marco Teórico Contextual	6
<b>Marco Teórico Conceptual</b>	7
Manual	7
Desempeño	7

<b>Capítulo II</b>	9
Manual de funciones	9
Funciones de puesto	10
Proceso de inducción	12
<b>Capítulo III</b>	18
Desempeño	18
Consideraciones de la administración del desempeño	24
Finalidad de la administración del desempeño	25
Etapas para hacer uso útil de la administración del desempeño	27
Desarrollo de las diferentes etapas	28
Nuevos enfoques	29
Medición del desempeño	32
Ventajas de la evaluación del desempeño	34
Necesidad de las evaluaciones de desempeño	38
Exposición y discusión	40
Conclusiones	41
<b>Capítulo IV</b>	43
<b>Propuesta</b>	43
Introducción	43
Objetivo	43
Justificación	44
Contenido	46
Prologo	47
Objetivos	48
Manual de funciones	49
Plan de Capacitación	65

Cuestionario de Evaluación de Desempeño Laboral	66
Plan de Incentivos	79
Recomendaciones	79
Bibliografía	83
<b>Anexos</b>	<b>84</b>
Anexo 1	85
Anexo 2	87
Anexo 3	88

# Capítulo I

## Diseño de Investigación

### **El Manual de Funciones del Área Administrativa y La Relación con las Actividades de los Colaboradores de Pastelería Monte Alto Boquerón de Huehuetenango**

#### **1.1 Planteamiento del problema:**

Pastelería Monte Alto es una empresa que nace con la idea de ofrecer una variedad de postres para la clientela ofreciéndoles montaje de eventos especiales.

El éxito o fracaso del servicio de ésta empresa se basa finalmente en la habilidad y conocimientos administrativos y del liderazgo que tenga la gerencia para guiar a su personal, el que no es precisamente el más adecuado, porque únicamente tiene una idea de lo que esto significa, debido en parte a la falta de conocimientos profesionales: ya que la empresa funciona en base al criterio, conocimientos empíricos y experiencia de la gerencia.

La gerencia cree que es más importante solucionar los problemas que se vayan presentando, que organizar la empresa, esto a su vez genera otros problemas como lo son:

Un proceso de selección inadecuado, pues al personal de nuevo ingreso no se les aplica exámenes psicométricos, ni se les solicita toda la documentación que respalde los estudios realizados y la experiencia para el puesto que

está solicitando, careciendo de una investigación previa del personal; no existe el proceso de inducción y capacitación para el personal, ya que está tan sólo consiste en una breve explicación de lo que se tiene que hacer y cómo hacerlo, lo que causa dudas a los empleados y deficiencia en el desempeño, arrastrando con esto la rotación de personal, teniendo a menudo personal inexperto, aprendiendo sus funciones y reflejándose en el servicio al cliente. Con esto noto que al momento de seleccionar al personal lo hacen sin contar con los conocimientos o estudios que el aspirante al puesto tenga.

Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:  
¿Qué relación tiene la existencia del Manual de funciones del Área Administrativa con las Actividades de los colaboradores de Pastelería Monte Alto Boquerón?

## **1.2 Justificación:**

La investigación que se plantea tiene una importancia de primer orden, ya que dotará a la empresa de una herramienta técnica, de fácil manejo para el personal administrativo, logrando así los objetivos de la empresa. A su vez este estudio permitirá revisar y/o estudiar continuamente las funciones que cada colaborador realiza con el objeto de realizar una evolución de su desempeño.

Toda empresa tiene que tener definidas sus funciones, por consiguiente los gerentes tienen la obligación de apoyar y contribuir al crecimiento de la misma, estableciendo funciones claras y definidas para cada puesto.

Por lo tanto este estudio tiene como finalidad determinar las funciones de cada colaborador de la Pastelería Monte Alto Boquerón de Huehuetenango.

### **1.3 Objetivos:**

#### 1.3.1 Generales:

- Determinar las funciones de cada colaborador de acuerdo a su puesto.

#### 1.3.2 Específicos:

- Desarrollar una propuesta para el departamento administrativo como herramienta para mejorar las actividades de los colaboradores.
- Verificar el nivel de conocimiento de las funciones del personal administrativo.

### **1.4 Delimitación del problema:**

1.4.1 Espacial: El estudio se enfocó en el departamento administrativo de Pastelería Monte Alto Boquerón de la ciudad de Huehuetenango.

1.4.2 Temporal: El estudio del fenómeno se realizó en el periodo de Agosto 2007 a Diciembre del mismo año.

1.4.3 Teórica: Administración de Recursos Humanos

### **1.5 Metodología:**

#### 1.5.1 Sujeto de investigación:

La empresa está constituida por 39 colaboradores distribuidos de la siguiente forma:

### Departamento administrativo

- Un gerente
- Un administrador
- Dos supervisoras
- Un jefe de meseros
- Un jefe de cocina
- Tres encargados de caja

### Departamento operativo

- Dos dependientes de mostrador
- Once meseros
- Nueve cocineros
- Tres refresqueros
- Tres encargados de mantenimiento
- Un encargado de parqueo
- Un jardinero.

Población:

Total de la Población

1.5.2 Instrumento:

Se aplicó encuesta.

1.5.3 Procedimientos:

1.5.3.1 Entrevista:

Entrevista con la gerente y la administradora con el fin de determinar la situación laboral de la empresa, la estructura administrativa y así también investigar su historia, e información que puedan proporcionar.

#### 1.5.3.2 Encuesta:

El instrumento que se aplicó es un cuestionario diseñado para determinar el conocimiento que tienen los colaboradores sobre sus funciones, sobre los demás puestos, el desempeño de cada uno y así recopilar la información necesaria para realizar la propuesta que más se adecue para posibles mejoras de los colaboradores y de la empresa.

#### 1.5.3.3 Análisis de datos:

El análisis de datos se realizó una vez aplicadas las encuestas en los cuales se tratará de dar una interpretación de acuerdo a los objetivos establecidos.

#### 1.5.3.4 Tabulación:

Se tabuló de forma manual toda la información obtenida de la serie de preguntas.

### **1.6 Marco Teórico:**

#### 1.6.1 Antecedentes:

Tesis titulada PROPUESTAS DE MANUALES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UN INSTITUTO DE EDUCACIÓN TÉCNICA EN GUATEMALA..Realizada por Mayra Cristina Moreno Chávez de Girón. Universidad Rafael Landívar. Concluyendo de esta manera.

- El Instituto de Formación Profesional Barrio Viejo no tienen estructurados y documentados los procesos de reclutamiento, selección, procesos administrativos e inducción.

- El área de recursos humanos del Instituto no ha desarrollado un plan que integre los requerimientos del personal de la organización y no tiene bien definidas las descripciones de puestos y características de las personas idóneas para los puestos de trabajo.
- El proceso de selección que utiliza el centro no es el adecuado, porque se basan únicamente en el currículum y una entrevista.
- El Instituto no tiene un programa de inducción y el método que utilizan tampoco es el adecuado y sólo integran al individuo a su puesto indicándole sus actividades y aspectos importantes en forma verbal.

#### 1.6.2 Marco teórico contextual:

La Empresa “Pastelería Monte Alto” inicio las actividades de pastelería, restaurante y montaje de eventos el 22 de octubre de 2004 con la iniciativa del propietario, arrendando una propiedad abandonada la que utilizo por su amplitud para crear un área elegante que llamaría la atención, por lo que habilito un área agradable de jardín, área techada, un salón Babaría y otro Príncipe Regente.

Esta creación surge por la necesidad de instalaciones cómodas y agradables para eventos especiales y un parqueo amplio con el que no cuenta Pastelería Monte Alto Parque. Hoy por hoy es una empresa que está posicionándose como una de las mejores pastelerías del medio por la variedad de postres que se pueden degustar y también por montar eventos donde el cliente lo requiera, contando que en la actualidad las personas prefieren que exista una persona encargada de velar por la organización de su fiesta o evento para que ellos puedan disfrutar de toda su actividad sin tener ninguna preocupación.

### Ubicación:

La empresa está ubicada en la Calle del Boquerón, salida a San Lorenzo en el departamento de Huehuetenango.

### Organización jurídica:

La Empresa está constituida legalmente como Sociedad Anónima.

## 1.6.3 Marco teórico conceptual

### 1.6.3.1 Manual:

- Es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente.
- Folleto, libro, carpeta, etc. En los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos y operacionales para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa A. Reyes Ponce (2000)

### 1.6.3.2 Desempeño:

- Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo

que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo García María (2001)

## Capítulo II

### 2.1 Manual de funciones:

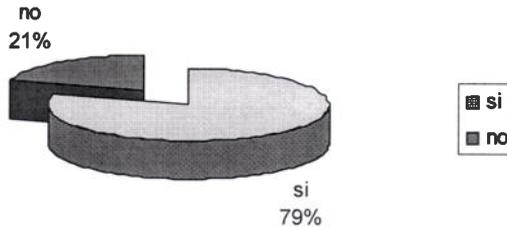
Franklin Fincowsky Enrique Benjamín México se refiere al manual de funciones como el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

La Gráfica No. 1 indica que las funciones de los puestos de trabajo en la empresa, no son conocidas por un 79% que es la mayoría de los colaboradores, lo que refleja que no cuentan con algún medio para informarles sobre las funciones que tiene cada uno, este desconocimiento de funciones indica un desempeño deficiente.

## Grafica No 1

### Funciones de cada puesto



Fuente: Investigación de campo 2007

La Gráfica No. 2 muestra que a los trabajadores de nuevo ingreso no les indican sus funciones, esto refleja que no cuentan con una guía por escrito a la cual poder acudir para encontrar respuesta a cualquier duda que se les presente al momento del desempeño de sus funciones, esto también indica que no existe una capacitación para el personal de nuevo ingreso .

posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

## **2.2 Funciones de puesto:**

Las funciones de puesto parte de identificar y separar las partes que lo componen, a saber, su ubicación dentro de la estructura organizacional; su descripción genérica o general; su descripción específica o funcional; los requerimientos o especificaciones del ocupante del puesto en términos de escolaridad, experiencia, edad, género, estado civil, rasgos físicos deseables y características psicológicas deseables (enfocado al logro, a crear excelentes relaciones humanas, actitud de servicio hacia los clientes o la comunidad).

Es necesario utilizar términos para determinar las funciones de puesto, entre ellos se pueden mencionar la descripción de puestos y análisis de puesto.

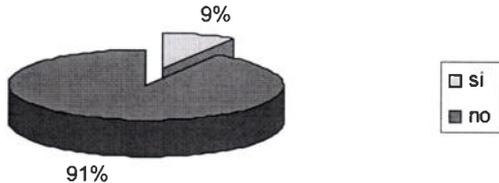
El análisis de puesto pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

En cambio, la descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, cómo lo hace, cuando lo hace y por qué lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter distinto respecto de los demás puestos de la empresa.

Si el proceso del análisis de puesto está mal enfocado u obsoleto por falta de actualización o seguimiento, entonces se puede predecir que los demás

Grafica No. 2

### Información de funciones del



Fuente: Investigación de campo 2007

Permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal.

Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

Aumenta la eficiencia de los colaboradores, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo y según Gómez Ceja (1997) Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis

procesos que éste alimenta (evaluación del desempeño, movimientos del personal, remuneraciones, capacitación, entre otros) estarán realizándose ineficazmente porque el proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puestos representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las empresas. La descripción de cargos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás, el análisis de cargos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma.

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. La descripción de puestos se divide en:

- a) Descripción genérica: Es explicar el conjunto de actividades del puesto.
- b) Descripción específica: Definir cada actividad que realiza la persona en el cargo.

Es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Y además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez a su futuro facilitará las actividades de reclutamiento y selección. Es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Y además el uso de esta información permitirá

establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez a su futuro facilitará las actividades de reclutamiento y selección de personal.

La gráfica No. 3 muestra que el 64% de los colaboradores considera que no se realiza análisis de puesto dentro de la empresa, lo que impide reconocer si la persona está en el puesto adecuado, si es suficiente el personal con que cuenta la empresa o si tienen personal ocioso.

Gráfica No. 3

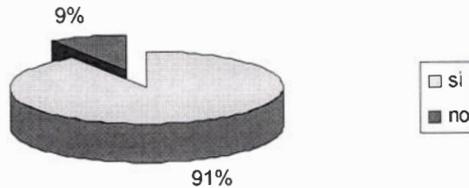
### Análisis de puesto



Fuente: Investigación de campo 2007

La gráfica No. 4 refleja que el 91% del personal no está informado, ni mucho menos tiene por escrito un detalle de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo tales como las condiciones de trabajo.

### Descripción del puesto



Fuente: Investigación de campo 2007

Los puestos los podemos clasificar de distintas maneras. De acuerdo a la naturaleza de sus funciones pueden ser directivos, oficinistas, operarios, etc.; de acuerdo a su jerarquía en la estructura de la empresa pueden ser directores, gerentes, jefes de departamento, jefes de sección, etc.; además las características jurídicas en los que se menciona puestos de planta, puestos temporales.

### 2.3 Proceso de inducción:

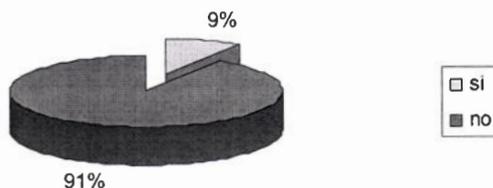
Hoy en día, suele olvidarse utilizar un proceso adecuado que integre al personal actual y futuro dentro de su puesto de trabajo, hacerlo sentir parte de la institución y que empiece a laborar como tal.

El proceso de Inducción, consiste en la ambientación y reconocimiento del puesto de trabajo por parte del empleado, con la mayor información escrita y verbal de todas las funciones a su cargo, del nivel jerárquico que tiene en la organización, así como la información de las condiciones con las que

trabajaré, físicas y laborales, de modo que cuando el personal labore identifique y realice un buen desempeño con las tareas que tiene a su cargo. Previo a la inducción del personal, se requiere de la contratación y alistamiento del personal para que ingrese a la institución, pero para definir el perfil de cada puesto, es necesario definir las funciones y con respecto a esa información, se determinarán los parámetros y requerimientos de personal adecuado que cumpla con las funciones de dicho puesto de trabajo.

Según la gráfica No. 5 el 91% de los colaboradores encuestados no tuvo una inducción al puesto lo que no permite una adecuada identificación con la empresa y las funciones específicas, este dato indica también que el departamento encargado de administrar el recurso humano no lo hace en todas sus fases de desarrollo dentro de la empresa.

Gráfica No. 5  
**Programa de inducción y socialización**



Fuente: Investigación de campo 2007

Se advierte la necesidad de una herramienta de evaluación y desarrollo del desempeño laboral pasado y actual que efectivamente permita que avancen sus indicadores respecto de criterios relacionados con el logro de metas particulares y generales del accionar organizacional, y que además se demuestren como confiables respecto del necesario éxito del desempeño futuro de la organización.

Sólo de esta forma se obtendrá un rendimiento garantizado por parte de los colaboradores, tomando como base logros sucesivos de metas laborales, claras sean estas específicas y/o generales de los cargos y/o unidades productivas se podrá realmente concebir el mejoramiento del desempeño como parte del mejoramiento de la gestión de la empresa y específicamente la madurez del comportamiento laboral.

## Capítulo III

### 3.1 Desempeño:

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas.

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

La Administración del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

La administración del desempeño y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo. Varias autoridades en el tema afirman que el más temprano conocimiento de este sistema data de la Dinastía Wei de China durante el siglo III A.C. Posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de Norteamérica

durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada hasta los años 1940-1950.

Como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus colaboradores van en la dirección correcta o no, García, María (2001) cita que las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores.

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

Es así que algunos detractores de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros defensores sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos.

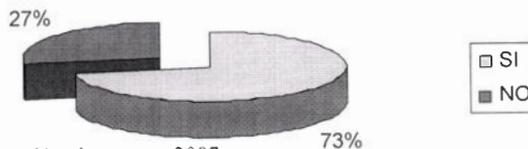
Recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

- **Conceptualización:** es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los colaboradores.
- **Desarrollo:** es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa. En grandes compañías es especialmente crítico porque incluye a todas las áreas de la empresa y a muchas diferentes personas. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.

- **Implementación:** en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, capacitaciones, revisiones periódicas de las funciones en mejoras del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción. El IPSS está diseñado para permitir a los empleados tener información al alcance de su mano usando la tecnología, por ejemplo permite a los empleados consultar su actual nivel de habilidades de desempeño y determinar una estrategia de largo plazo para mejorarlas. Una cuestión crítica en la fase de implementación de un IPSS es asumir que el IPSS ha sido orientado al mejor desempeño identificado en la primera etapa.

La gráfica No. 6 indica que la mayoría de los colaboradores respondieron que si reciben capacitación, lo que indica que la empresa cuenta con un programa de capacitación para mantenerlos actualizados y así puedan desenvolverse mejor en su área de trabajo.

Gráfica No. 6  
**Capacitación sobre las funciones**



Fuente: Investigación de campo 2007

- **Retroalimentación:** es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.
- **Evaluación:** en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar como se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño esté construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores de desempeño para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase.

Un factor muy importante para la administración del desempeño es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

En este sentido, algunos de los beneficios del Sistema de Administración son:

**Feedback:**

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- Dar al empleado Feedback (método para obtener información sobre como continuar el trabajo en un grupo para dar apoyo con el fin de provocar cambios en la conducta cuando la persona está dispuesta a ello) que necesita es el primer paso para mejorar.

- Al Proporcionar un Feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

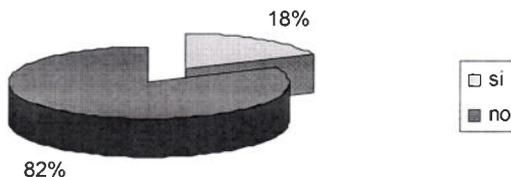
Metas:

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones, etc. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación.

La grafica No 7 indica que la mayoría de los colaboradores no reciben ninguna motivación o reconocimiento cuando realiza un buen trabajo. Lo que significa que la mayoría de colaboradores no están 100% motivados en su área de trabajo.

Gráfica No. 7

### Motivación o incentivo por



Fuente: Investigación de campo 2007

- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
- Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.

Comunicación:

- Fomenta la comunicación entre empleado y supervisores.

Documentación:

- Un buen SAD (líder) provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y permite a Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.
- Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para Recursos Humanos y el jefe del empleado.

### **3.2 Consideraciones de la administración del desempeño:**

Indica que la Administración del Desempeño puede observarse como:

- Un enfoque sistemático, aplicado a la administración de personal –del día a día– en el ambiente de trabajo, orientado a evaluar los resultados esperados en la ejecución de un proceso; utilizando el “acompañamiento” como recurso principal para optimizar los resultados.
- Tiene enfoque sistémico cuando se integran las acciones administrativas para disminuir individual y colectivamente los desempeños no deseados e incrementar los deseados. También pretende dejar claros los resultados esperados en términos de calidad, costo y oportunidad, individual y grupal, para continuar con un proceso de seguimiento.
- Da como resultado un buen desempeño al acompañar al empleado y plantearle mejoras en los procesos que ejecuta, o en los resultados que debe alcanzar. Para lograrlo, es necesario hacer acuerdos dejando constancia de ellos, cada vez que su buen criterio administrativo se lo insinúe, o el resultado del

empleado lo requiera, no cada tres, seis o doce meses como se hacía.

- Insinúa medidores (costo-calidad-oportunidad), puesto que si no los hay, no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes. La medición reduce el sentimentalismo y aumenta la solución constructiva de los problemas.
- Debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta más para calificarlo y castigarlo si el resultado es malo. Le será útil en el caso extremo en que deba tomar una acción drástica. En ésta, usted podrá justificar su decisión en los datos cuantificados y conservados como historia de los resultados alcanzados en acuerdos y revisiones anteriores con el empleado.
- Es el proceso orientado a analizar, comparar y evaluar los resultados esperados del desempeño de los empleados frente a los logros obtenidos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Exige: planear, registrar, controlar, corregir, evaluar y reconocer el desempeño.

Desempeño: Pérez, L. (2001) lo define como un conjunto de resultados laborales esperados que se reconocen por su calidad, costo y oportunidad.

### 3.2.1 Finalidad de la administración del desempeño:

Facilitar el logro de objetivos y metas corporativas a través de la identificación sistemática y periódica de la calidad, la oportunidad y el costo (productividad) en los resultados de los procesos. Propiciar planes de mejoramiento individual y grupal que generen a su vez desarrollo de las

personas, ayuden a la gestión administrativa, mejoren las relaciones jefe-colaborador e incrementen la productividad.

Esta inicia desde el momento que se decide contratar a una nueva persona para la corporación, si se selecciona a la persona idónea para cada puesto, esta desempeñara mejor su trabajo.

#### Reclutamiento del personal:

Grados (1998), refiere que un reclutador capacitado debe buscar los elementos idóneos que requiere la empresa, usando la técnica o método que crea más conveniente a sus necesidades y tendrá que recurrir a lugares específicos o bien utilizar medios de difusión y comunicación para poder obtener candidatos. Así mismo, indica que el reclutamiento es eficaz cuando se atrae una suficiente cantidad de candidatos para abastecer el proceso de selección de una forma adecuada.

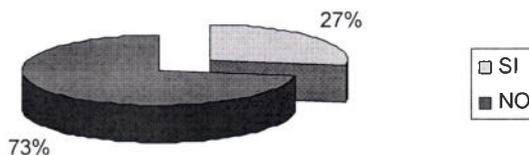
Señala que el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de los candidatos y termina cuando los solicitantes completan las solicitudes de empleo. También indica que un reclutador tiene la responsabilidad de conocer claramente las necesidades como las características de las personas que debe desempeñar la plaza disponible.

La grafica No. 8 refleja que la empresa no cuenta con un proceso de selección de personal que les ayude a lograr una buena integración entre el individuo y el puesto para que tanto el desempeño como la satisfacción de los colaboradores no se vean afectados.



## Gráfica No.8

### Proceso para la selección de personal



Fuente: Investigación de campo 2007

#### 3.2.2 Etapas para hacer uso útil de la administración del desempeño:

- Revise con el empleado los procesos y resultados que él logra y céntrese sólo en los que debe realizar, desechando aquellos que no son útiles ni requiera la organización. Sólo lo que hay que hacer.
- Luego, teniendo presente “lo que hay que hacer”, revise el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades humanas que el empleado requiere para mejorar sus resultados. Lo que debemos tener para hacerlo bien.
- Ahora, establezca metas y objetivos a corto y mediano plazo que puedan ser medibles, buscando mejorar el desempeño. Sea claro y concreto en el resultado esperado. Lograr el mejoramiento del “tener”.
- Posteriormente, revise el progreso alcanzado por el empleado utilizando los medidores planteados por la Administración del Desempeño (calidad, costo y oportunidad). Si en algunos casos no alcanza las metas u objetivos planteados, comience de nuevo en el paso uno hasta lograr el resultado esperado. Logrando ser “mejor” (pensar y actuar).

Por último, la administración del recurso humano en una organización no es la responsabilidad de varias áreas, es sólo de nosotros, los jefes, y consiste en alcanzar la potencialización de ciertos factores tenidos en cuenta en la selección, inducción, entrenamiento y en los resultados esperados por la organización. Usted no está sólo en tan ardua labor; existen áreas que le brindarán el apoyo necesario para lograr una mejor administración de sus colaboradores.

### 3.2.2.1 Desarrollo de las diferentes etapas de la administración:

Entrevista de análisis de desempeño:

**El jefe:** en esta primera etapa, se responsabiliza de realizar una entrevista de análisis con el empleado con el fin de detectar qué desempeños no alcanzan cierto grado de aceptación, frente a algunos medidores.

**El empleado:** se responsabiliza de asumir su mejoramiento estableciendo metas u objetivos frente a aquellos resultados que debe mejorar.

Preparación de la entrevista:

a. Separe en su agenda el día y la hora que se reunirá con su empleado.

Recuerde:

Piense en el tiempo que le dedicará, trate de no permitir interrupciones y cumpla con la cita.

b. Genere un ambiente propicio de respeto, cordialidad y amabilidad para facilitar la comunicación.

c. Trate de tener una lista con aquellos procesos en los que el empleado debe mejorar sus resultados, buscando expresar éstos en los términos de calidad, oportunidad y costo.

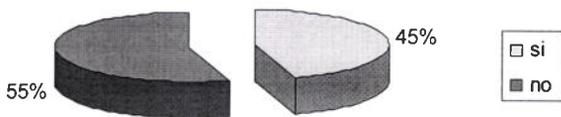
d. Comience la entrevista por darle reconocimiento al empleado de aquellos procesos en los que obtiene buenos resultados

- e. Siempre que le determine qué proceso debe corregir para lograr mejor resultado, pregúntele al empleado qué opinión tiene al respecto.
- f. Trate de construir sus mensajes con palabras que no hieran sentimientos, refiérase más bien en términos de cifras, datos y hechos. Además, trate de no compararlo con otros empleados; utilice más bien los resultados obtenidos por él mismo para establecerle nuevas metas de mejoramiento.
- g. Deje por escrito la entrevista. Puede utilizar este formato.

En la Gráfica No. 9 se puede ver que el 45% que es casi la mitad del personal respondió que la empresa no cuenta con un procedimiento para ser evaluados, esto refleja que no hacen ninguna comparación del desempeño laboral de un individuo contra los estándares u objetivos establecidos para su puesto.

Gráfica No. 9

**Procedimiento para la evaluación**



Fuente: Investigación de campo 2007

**3.3 Nuevos enfoques:**

Asimismo se plantea que la evaluación del desempeño no puede observarse como un fenómeno de revisión de desempeño, sino que debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él. Por ejemplo, cuando se maneja un automóvil, uno sólo da una mirada a su espejo retrovisor de vez

en cuando, mientras que si se observa por mucho tiempo tal espejo, puede sufrir un accidente.

No tiene ningún sentido evaluar al empleado, e indicarle en que estuvo mal, dándole retroalimentación, si ésta no funciona para proyectarlo hacia el futuro mejorando su desempeño para alinearse con los objetivos de la compañía. Se sugiere, la incorporación de puntos de mejora que se establezcan en el tiempo para chequear el progreso de los empleados a través de metas específicas, más que esperar hasta la próxima evaluación del desempeño para determinar el progreso.

Otro enfoque es la calidad total en el desempeño del trabajo. Esta nueva perspectiva dice que si bien es cierto el desempeño del individuo en gran parte depende de él, éste no recae en él únicamente, sino que en parte es trasladada al desempeño de la organización en general. Ambos tipos de desempeño se retroalimentan constantemente. El empleado forma parte del desempeño de la compañía y la compañía administra el desempeño del trabajador, brindándole además las herramientas necesarias para su desempeño eficiente y eficaz.

La teoría de la administración de recursos humanos y su práctica, se ha enfocado por muchos años en las diferencias individuales en la administración del desempeño. Es más, investigadores en selección de personal, valoración del desempeño y compensación les ha interesado más que todo la decisión basada en el análisis de las diferencias individuales. Un supuesto implícito ha sido que los individuos son importantes a la hora de determinar la variación en el desempeño laboral. Los defensores de la teoría de administración de calidad total, no ponen en duda este supuesto.

Sin embargo, cuestionan el enfoque predominante en individuos, en vez de elegir enfatizar aspectos del sistema laboral como relevantes del desempeño.

Una nueva tendencia en el desempeño es el planeamiento de múltiples escenarios, y sus concentraciones en el futuro en vez de que es lo que realmente está pasando. Mediante la generación de múltiples escenarios “que pasa si” usando información que ya existe y aplicándola a la administración del desempeño como si los escenarios fueran reales, uno puede llevar la administración del desempeño hacia el próximo nivel. Como resultado se puede integrar óptimamente los escenarios “que pasa si” con el presupuesto tradicional y sistemas de planeación para cambiar más rápido que las normas de la industria e incrementar las ventajas competitivas de la organización.

Hasta épocas recientes, muy pocas compañías tenían el tiempo de crear presupuestos y hacerle ajustes menores. Con el planeamiento basado en escenarios, usualmente se crea un presupuesto base, el cual es usado para generar varios, y algunas veces cientos de escenarios. El presupuesto de arriba hacia abajo ha permitido esparcir la habilidad de llevar data a cualquier nivel de agregación (centros de costos, líneas de productos, divisiones) y tener la data ajustada a la base en patrones, o reglas de la empresa. Con el esparcimiento las empresas pueden crear escenarios “que pasa si”. Por ejemplo, una organización crea una línea meta superior de ingresos. El presupuesto es entonces compartido con los gerentes de línea de producto los cuales son responsables de miles de líneas de productos. Luego estos gerentes pueden ajustar sus metas para cada producto o ajustar su meta de producto general. Con cada cambio, los números de base están siendo cambiados. El mismo presupuesto es compartido con gerentes de ventas regionales.

Ellos pueden ajustar sus metas con las de los representantes de ventas, y la data puede ser automáticamente cambiada. La suma de estos cambios se guarda como un escenario, y los procesos son repetidos. Estos procesos de colaboración entre las personas, a través de las empresas permite la construcción de múltiples escenarios. Probando los mejores y los peores escenarios se puede obtener la solución óptima la cual no siempre puede llevar a los más altos ingresos, aunque estas soluciones son consideradas como más importantes.

Combinando el planeamiento de escenarios y la administración del desempeño, se puede llegar a un mejor desempeño de los empleados, ya que la compañía completa está organizada.

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

### **3.4 Medición del desempeño:**

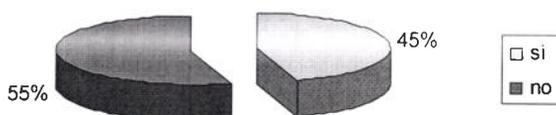
Para medir el desempeño, Chiavenato (2002) dice que se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa,

desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

La Gráfica No. 10 muestra que la evaluación de desempeño no es realizada a todos los trabajadores, por lo tanto el 45% de la población no saben si están haciendo bien las cosas, ni tienen conocimiento de resultados, lo que nos indica que no existe un programa de retroalimentación, para que el desempeño no se desvíe de los estándares deseados.

Gráfica No. 10

### Evaluación de desempeño del personal



Fuente: Investigación de campo 2007

Uno de los últimos sistemas aplicados y que goza de mucha aceptación para la evaluación del desempeño, es la denominada evaluación de 360 grados. Este es el proceso mediante el cual se le permite al empleado dar su opinión, y poder evaluar a la administración en la misma manera en que ha sido evaluado, al cual se le han venido incorporando diversos cambios y mejoras a fin de adaptarlo a las necesidades específicas de cada empresa.

### 3.4.1 Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Según la teoría de Dessler (2001) la evaluación del desempeño es el proceso que estima la manera como el empleado cumple con sus funciones, debe ser individual y al final de la misma se retroalimenta sobre los logros y

deficiencias que cada uno ha tenido en la ejecución de las funciones que le han sido asignadas según el puesto de trabajo

Es un procedimiento sistemático y periódico de comparación del desempeño de una persona en su trabajo, contra una pauta de eficiencia establecida por la supervisión.

Se evalúan:

- Las actitudes.
- Las conductas.
- La forma en que el empleado aplica sus conocimientos, habilidades y experiencia.

Se clasifica:

- El modo en que el empleado lleva a cabo el trabajo.
- Prescindiendo por completo del puesto que ocupa en la organización.

Por otro lado la teoría de GestioPolis.com (2005) dice que la evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un empleado a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño

constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones; si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios: Parra, M. (2005) señala que en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas, procedimientos y otros.

La “Evaluación del Desempeño” es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Por otra parte Herrera, S. y Rodríguez, N. señalan que toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como: “evaluación del desempeño”, “evaluación del mérito”, “evaluación de los empleados”, “informe de progreso”, “evaluación de la eficiencia funcional” y otros. Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

Un aspecto muy importante que cita Billikopf (Universidad de California, 2004) en la evaluación de desempeño el supervisor examina el rendimiento laboral de un empleado y comparte con éste el análisis de los resultados obtenidos. La primera parte del capítulo se dedica al propósito de la evaluación de desempeño y la segunda a los pasos que podemos tomar para mejorar el proceso de comunicación con cada empleado sobre su rendimiento. Uno de los pasos más importantes, es la retroalimentación de información a los empleados.

Mientras que este paso ha sido motivo de mucha tensión tanto para el supervisor como para el subordinado, en este capítulo analizaremos un sistema de retroalimentación que resulta altamente favorable para ambos.

### 3.4.2 Necesidad de las evaluaciones de desempeño

La evaluación de desempeño resulta útil para: 1) validar y refinar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y 2) brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.

Muchas empresas combinan varias fuentes de información sobre la evaluación del desempeño para crear sistemas integrales de evaluación y retroalimentación. Los puestos tienen diversas facetas y cada persona ve cosas distintas.

Evaluación integral de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc.

Evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. La evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación entre jefe-empleado o supervisor-supervisado, o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.

Los resultados obtenidos del trabajo de campo, permiten tener una visión más amplia sobre el análisis del recurso humano, así como de las actividades que realiza Pastelería Monte Alto para la integración del personal, en la que no cuenta con un conjunto de políticas y practicas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas “o recurso humano, incluidos: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Para una empresa en crecimiento es fundamental que consideren establecer las funciones de recursos humanos, debido a que le facilitará la planeación, organización, dirección y control del personal así como de las funciones a realizar.

Es importante contar con objetivos claros, pero también es indispensable que el personal los conozca y se sienta comprometido con ellos, de lo contrario irán en distintas direcciones lo cual provocará un retraso en el crecimiento de la empresa.

Establecer incentivos, es una herramienta que le permitirá a la empresa administrar de manera activa el desempeño de las personas en el empleo, así como a desarrollar puestos de trabajo para ellos. La evaluación del desempeño es el proceso que estima la manera como el empleado cumple con sus funciones, debe ser individual y al final de la misma se debe retroalimentar sobre los logros y deficiencias que cada uno ha tenido en la ejecución de las funciones que le han sido asignadas según el puesto de trabajo.

Muchas veces las personas dan un alto valor al ser reconocidas y recompensadas por su notable desempeño en el momento en que ocurre. Uno de los objetivos específicos es, determinar como es compensado el personal por su rendimiento.

El recurso humano, es una de las bases fundamentales de la organización porque de él depende la calidad del producto como del servicio, por ello es necesario que se sientan valorados, motivados y recompensados; el hecho de que el personal se sienta valorado significa que la empresa está creando lealtad en el colaborador hacia la misma.

Para contrarrestar el efecto de la evaluación es conveniente utilizar un sistema de administración del desempeño, el cual es transparente debido a que en el desarrollo de las etapas del mismo se involucra al personal.

Es indispensable que en la empresa exista retroalimentación en doble vía, lo cual ayudará a orientar a las personas sobre las actividades que realizan, las debilidades que enfrentan y lo que pueden aprovechar para aumentar su desempeño, la retroalimentación también mejora la comunicación entre jefe-colaborador, permitiendo un ambiente de confianza y compromiso generando en los empleados auto-desarrollo y responsabilidad.

El estudio realizado refleja que, la empresa no les proporciona a los colaboradores una guía útil, que les permita desarrollar sus habilidades y conocimientos, causando con ello un estancamiento en el crecimiento de la empresa. Para que una guía sea útil es necesario considerar las deficiencias en las habilidades de cada persona, así como las actividades que es preciso llevar a cabo, para luego desarrollar acciones que puedan contrarrestar las deficiencias, y aumentar el rendimiento; además la guía le permitirá a los jefes delegar autoridad, debido al compromiso que se genera en los empleados, a través del involucramiento del mismo.

## Conclusiones

Después de realizar la Evaluación Integral se determinaron diferentes debilidades en el Departamento Administrativo.

- Según el estudio revela que las funciones de cada puesto de trabajo no se encuentran definidas y que las mismas se llevan a cabo de forma empírica y por instrucciones de forma verbal de parte del jefe inmediato, ocasionando dualidad de funciones, utilizando en ocasiones procesos innecesarios porque no tienen definidas por escrito las funciones de cada puesto.
- El personal administrativo tiene conocimiento de sus funciones, sin embargo desconoce las funciones del resto del personal lo que puede ocasionar falta de colaboración para la realización de las mismas.
- Con los resultados obtenidos se propone la elaboración de un Manual de Funciones para el departamento administrativo, en donde se encuentren establecidas las mismas para cada puesto de trabajo. Como herramienta para mejorar el desempeño.
- Por ello también se propone un Plan de Capacitación e Incentivos, sabiendo que son funciones claves de la administración en la empresa para el desarrollo de su personal y por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema, como es la Evaluación de Desempeño que debe efectuarse cada cierto periodo y después de cada capacitación

para verificar el conocimiento que tiene cada colaborador sobre las actividades que realiza dentro de la empresa, el nivel de habilidad y des treza para desempeñarlas con el fin de retroalimentar a todo el personal.

## **Capítulo IV**

### **Propuesta**

#### **Manual de Funciones del Área Administrativa de Pastelería Monte Alto Boquerón de Huehuetenango**

##### **4.1 Introducción:**

El presente manual de funciones es una herramienta que responde a las necesidades de la empresa puesto que a través de la evaluación integral se determino la carencia de dicho manual, el que le permitirá a cada uno de los empleados de Pastelería Monte Alto Boquerón tener una guía que les facilite el camino a seguir para desempeñar cada una de sus funciones con más precisión.

Así también les ayudara a los gerentes a llevar un control adecuado del cumplimiento de las funciones y les facilitara realizar la evaluación de desempeño tomando como guía el manual de funciones de cada puesto.

##### **4.2 Objetivos:**

- Determinar las funciones de los empleados con la finalidad de plasmar la secuencia lógica de cada una de las funciones y a la vez se delimiten las responsabilidades y obligaciones.
- Servir como instrumento de capacitación al personal de nuevo ingreso.
- Evitar duplicidad de tareas.
- Institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones y normas.

### **4.3 Justificación:**

La elaboración del Manual de Funciones en Pastelería Monte Alto Boquerón lleva el propósito de fortalecer las funciones del control interno existentes a través de procedimientos básicos, con la finalidad de cumplir con los objetivos, políticas y normas establecidas dentro de la empresa. Así también documentar claramente las funciones y atribuciones de cada puesto y las responsabilidades implícitas.

**PASTELERÍA MONTE ALTO BOQUERÓN**

**Calle del Boquerón, Salida a San Lorenzo**

**Huehuetenango, 10 de Septiembre de 2007**

# MANUAL DE FUNCIONES

## CONTENIDO

	Pág.
Prologo .....	47
Objetivo.....	48
Gerente P-001.....	49
Administrador P-002.....	52
Supervisor P -003.....	55
Jefe de Meseros P -004.....	57
Jefe Cocina P -005.....	59
Cajero P -006.....	61

## PROLOGO

El presente manual permitirá diseñar las funciones para cada puesto de la empresa Pastelería Monte Alto Boquerón, con la finalidad de dotarlos de una guía técnica y práctica que permita a cada colaborador tener acceso a él para conocer con detalle sus funciones y las de los demás colaboradores para mejorar el desempeño.

Este manual tendrá una importancia de primer orden, ya que dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna que define cual es el perfil mínimo requerido y cuál es la descripción detallada de todas las competencias, experiencias, funciones, nivel académico, etc., el que será de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar al personal necesario para cubrir las vacantes dentro de la organización, logrando así los objetivos de la empresa.

## OBJETIVOS

### Objetivos del Manual:

- Diseñar un Manual de Funciones para la empresa Pastelería Monte Alto Boquerón que permita conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Que auxilie en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Que sirva para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Que sirva de consulta para todo el personal para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Que facilite las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

# MANUAL DE FUNCIONES DE PASTERERÍA MONTE ALTO BOQUERÓN

## I. IDENTIFICACIÓN

Perfil código - 001

PUESTO: Gerente

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Administración

JEFE INMEDIATO: Gerente General

SUB-ALTERNOS: Administrador, supervisores, jefe de meseros, jefe de cocina y cajeros.

## II DESCRIPCIÓN

### 1. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo profesional de naturaleza administrativa, que consiste en dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con el área de la Pastelería, será responsable de proveer apoyo a las diferentes actividades que generen incremento de clientela para lograr el objetivo principal de la empresa que es brindar el mejor servicio.

### 2. DEBERES Y OBLIGACIONES:

- Revisar, analizar y realizar cambios necesarios en el servicio al cliente.
- Diseñar y coordinar capacitaciones para todo el personal.
- Revisar y asesorar programas de evaluación de desempeño.
- Capacitar a los supervisores en aspectos de dirección, control y liderazgo.
- Realizar los demás deberes y obligaciones inherentes al puesto y que le asigne su inmediato superior.

### **III ESPECIFICACIONES**

#### **3. REQUISITOS**

##### **3.1 Educación**

Licenciatura en Administración de Empresas.

##### **3.2 Experiencia**

3 años en el área administrativa hotelera y de restaurante

##### **3.3 Otros requisitos**

- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Líder nato con visión y enfoque
- Habilidad gerencial y administración de recursos
- Orientado en la solución de problemas.
- Con habilidad para trabaja en equipo
- Altamente proactivo
- Buena Presentación personal
- Excelentes relaciones humanas y habilidad de comunicación

#### **4. FUNCIONES**

- Principal responsable del logro de los objetivos de la empresa.
- Manejo de presupuesto.
- Conformar y dirigir equipos de trabajo para que desarrollen las actividades que se han planificado de forma correcta, de manera que el personal no tenga conflictos.

- Realizar análisis preliminar de las necesidades del cliente, identificar áreas de oportunidad y desarrollar propuestas.
- Revisión y actualización de escala salarial.
- Realizar las demás funciones inherentes al puesto y que le asigne su inmediato superior.

## **5. AUTORIDAD**

Sobre todo el personal de la Pastelería

# MANUAL DE FUNCIONES DE PASTELERÍA MONTE ALTO

## BOQUERÓN

### I IDENTIFICACIÓN

Perfil código - 002

PUESTO: Administrador

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Administración

JEFE INMEDIATO: Gerente

SUB-ALTERNOS: Supervisores, jefe de meseros, jefe de cocina, cajeros y personal operativo.

### II DESCRIPCIÓN

#### 1. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo profesional de naturaleza administrativa, que asiste al gerente en la coordinación de actividades que consisten en dirigir y orientar directamente al personal para el buen desarrollo de sus actividades, especialmente guiar el trabajo de los supervisores.

#### 2. DEBERES Y OBLIGACIONES:

- Apoyar al gerente en la planificación, coordinación y supervisión de las actividades que se llevan a cabo en la empresa.
- Asesorar y dirigir el trabajo de los supervisores.
- Supervisar y dirigir al equipo de trabajo
- Velar por el buen servicio en el área de restaurante
- Coordinar las diferentes capacitaciones para las supervisoras, cajeros y meseros
- Elaborar y supervisar la ejecución de programas de mantenimiento.

- Realizar los demás deberes y obligaciones inherentes al puesto y que le designe su inmediato superior.

### **III ESPECIFICACIONES**

#### **3. REQUISITOS**

##### **3.1 Educación**

Estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas

##### **3.2 Experiencia**

Un año en puesto similar o relacionado

##### **3.3 Otros requisitos**

- Capacidad de trabajar bajo presión en forma creativa, flexible y propositiva encontrando soluciones rápidas y eficaces a problemas previstos e imprevistos.
- Experiencia en manejo de personal.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Conocimiento del trabajo de restaurante.
- Flexibilidad de horario.
- Buena Presentación personal.

#### **4. FUNCIONES**

- Ejercer supervisión sobre el personal desde supervisoras hasta personal de mantenimiento.
- Alcanzar los objetivos y metas trazadas por gerencia.

- **Velar por la satisfacción del cliente.**
- **Manejar inventarios**
- **Realizar las demás funciones inherentes al puesto y que le asigne su inmediato superior.**

## **5. AUTORIDAD**

**Sobre supervisores, cajeros dependientes y demás subalternos.**

# MANUAL DE FUNCIONES DE PASTERERÍA MONTE ALTO BOQUERÓN

## I IDENTIFICACIÓN

Perfil código - 003

PUESTO: Supervisor

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Administración

JEFE INMEDIATO: Administrador

SUB-ALTERNOS: Jefe de meseros, jefe de cocina y cajeros y personal operativo.

## II DESCRIPCIÓN

### 1. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo de naturaleza administrativa, que consiste en dirigir y supervisar de forma directa las actividades y funciones de los meseros, cajeros y dependientes, así también apoya al departamento de cocina y mantenimiento para lograr que se le brinde el mejor servicio al cliente.

### 2. DEBERES Y OBLIGACIONES:

- Supervisar al personal operativo.
- Supervisión constante de la atención al cliente.
- Toma de decisiones en las actividades de los meseros.
- Realizar los demás deberes y obligaciones inherentes al puesto y que le designe su inmediato superior.

## III ESPECIFICACIONES

### 3. REQUISITOS

#### 3.1 Educación

Título de nivel medio

### **3.2 Experiencia**

1 año en el manejo de personal

### **3.3 Otros requisitos**

- Don de mando
- Coordinación de personal
- Excelente comunicador y capacidad para trabajar en equipo
- Solucionador de conflictos
- Completa disponibilidad de horario
- Responsable, disciplinado, respetuoso y ordenado.
- Excelente presentación

## **4. FUNCIONES**

- De programar los eventos de manera que salgan lo mejor posible logrando así la satisfacción del cliente.
- Velar por la buena presentación del personal.
- Verificar la existencia de insumos.
- Controlar la asistencia mensual y las horas extras por empleado
- Supervisar el tiempo de servicio
- Controlar el tiempo de vida de los postres
- Verificar la limpieza
- Realizar las demás funciones inherentes al puesto y que le asigne su inmediato superior.

## **5. AUTORIDAD**

Sobre mesero, cajeros, dependientes y demás personal.

# MANUAL DE FUNCIONES DE PASTERERÍA MONTE ALTO BOQUERÓN

## I IDENTIFICACIÓN

Perfil código - 004

PUESTO: Jefe de Mesero

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Administración

JEFE INMEDIATO: Supervisor

SUB-ALTERNOS: Meseros

## II DESCRIPCION

### 1. NATURALEZA DEL TRABAJO

Es de carácter técnico su función es dirigir las funciones de los meseros para el buen servicio, y apoyar el servicio principalmente cuando hay eventos.

### 2. DEBERES Y OBLIGACIONES:

- Es directa mente responsable de velar por que la actitud de los meseros sea de servicio, educación y respeto para el cliente.
- Realizar los demás deberes y obligaciones inherentes al puesto y que le designe su inmediato superior.

## III ESPECIFICACIONES

### 3. REQUISITOS

#### 3.1 Educación

Mínimo 3ro. Básico

### **3.2 Experiencia**

Preferiblemente

### **3.3 Otros Requisitos**

- Buena presentación
- Tener actitud amable y positiva
- Tener espíritu de servicio
- Facilidad en el trato con personas

## **1. FUNCIONES**

- Supervisar la buena presentación de los meseros
- Velar por la limpieza e higiene de mesas
- Velar por la higiene de los meseros
- Apoyar en la atención al cliente.
- Realizar las demás funciones inherentes al puesto y que le asigne su inmediato superior.

## **5. AUTORIDAD**

Sobre los meseros

# MANUAL DE FUNCIONES DE PASTELERÍA MONTE ALTO BOQUERON

## I IDENTIFICACIÓN

Perfil código - 005

PUESTO: Jefe de Cocina

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Administración

JEFE INMEDIATO: Supervisor

SUB-ALTERNOS: Personal de cocina

## II DESCRIPCIÓN

### 1. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo de carácter técnico que consiste en dirigir al personal de cocina, en mantener los insumos y controlar directamente el tiempo de preparación, presentación y sabor de los alimentos.

### 2. DEBERES Y OBLIGACIONES:

- Es directa mente responsable de velar por que la preparación de los alimentos sea en tiempo, con los ingredientes adecuados y principalmente de forma higiénica.
- Realizar los demás deberes y obligaciones inherentes al puesto y que le designe su inmediato superior.

## III ESPECIFICACIONES

### 3. REQUISITOS

#### 3.1 Educación

Mínimo 3ro. Básico

### **3.2 Experiencia**

En preparación de alimentos

### **3.3 Otros requisitos**

- Buena presentación
- Tener actitud amable y positiva
- Tener espíritu de servicio
- Facilidad en el trato con personas

## **1. FUNCIONES**

- Supervisar la buena presentación de los cocineros
- Velar por la limpieza e higiene del área de trabajo
- Velar por la higiene de los cocineros
- Apoyar en la preparación de los platillos
- Realizar las demás funciones inherentes al puesto y que le asigne su inmediato superior

## **5. AUTORIDAD**

Sobre el personal de cocina y refresqueros.

# MANUAL DE FUNCIONES DE PASTERERÍA MONTE ALTO BOQUERÓN

## I IDENTIFICACIÓN

Perfil código - 006

PUESTO: Cajero

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Administración

JEFE INMEDIATO: Supervisor

SUB-ALTERNOS: Ninguno

## II DESCRIPCIÓN

### 1. NATURALEZA DEL TRABAJO

Trabajo técnico profesional, que consiste en registrar todos los ingresos por consumos, todos los egresos por gastos mínimos de urgencia, además es encargado de facturar y entregar el reporte respectivo de su turno para entregar la caja cuadrada al siguiente turno.

### 2. DEBERES Y OBLIGACIONES:

- Implica alto grado de responsabilidad, por lo que se requiere de mucha atención al puesto ya que es directamente relacionado con el manejo de efectivo. Los errores casi siempre se pagan con dinero.
- Realizar los demás deberes y obligaciones inherentes al puesto y que le designe su inmediato superior.

### **III ESPECIFICACIONES**

#### **3. REQUISITOS**

##### **3.1 Educación**

Titulo de Perito Contador

##### **3.2 Experiencia**

Mínimo un año en puesto similar o relacionado

##### **3.3 Otros requisitos**

- Persona honrada y honesta
- Dinámico y responsable
- Conocimiento en el área de caja
- Buena presentación

#### **4. FUNCIONES**

- Operar los registros que se deriven de las diversas acciones que afecten la caja
- Operar libros auxiliares de cuentas corrientes, registrando el movimiento diario de los ingresos y egresos y realizando las liquidaciones correspondientes
- Administrar la caja presentar informes periódicos sobre su utilización y estado
- Recibir los pagos que por concepto de consumo hace cada cliente.
- Realizar las demás funciones inherentes al puesto y que le asigne su inmediato superior

#### **5. AUTORIDAD**

Sobre dependientes de mostrador.

# PLAN DE CAPACITACIÓN

## PRESENTACIÓN

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de PASTELRIA MONTE ALTO BOQUERON.

La capacitación del recurso humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo; la obsolescencia de los conocimientos también es una de las razones por la que las instituciones se preocupan por capacitar al recurso humano pues, se procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garanticen una mayor eficiencia. La capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones que puede realizar una empresa en beneficio propio y de sus recurso humano, o sea, se traduce en una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto ya la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso

personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

# **PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

## **I ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

PASTELERIA MONTE ALTO BOQUERON, es pastelería y restaurante.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tienen los colaboradores, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida

en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

### **III. ALCANCE**

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa PASTELRIA MONTE ALTO BOQUERON.

#### **IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- a Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- a Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- a Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- a Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- a La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- a Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

- a Mantener al colaborador al día con los cambios, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

## **V OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION**

### **4.1 Objetivos Generales**

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
  
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
  
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo mas receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
  
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.

— Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.

— Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

— Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

## **VI. METAS**

Capacitar al 100% del personal de la empresa PASTELRIA MONTE ALTO BOQUERON.

## **VII. ESTRATEGIAS**

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente
- Presentación de casos casuales de su área
- Realizar talleres
- Metodología de exposición - diálogo

## **VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION**

### **8.1 Tipos de Capacitación**

#### **Capacitación Inductiva**

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta.

#### **Capacitación Preventiva**

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

#### **Capacitación Correctiva**

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

#### Capacitación para el Desarrollo de Carrera

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

## **8.2 Modalidades de Capacitación**

Los tipos de capacitación enunciados se desarrollaran a través de las siguientes modalidades:

### <sup>2</sup> Formación

Se impartirán conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento dentro de la empresa.

## <sup>2</sup> Actualización

Se proporcionarán conocimientos y experiencias derivados de recientes avances en una determinada actividad.

## <sup>2</sup> Especialización

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

## <sup>2</sup> Perfeccionamiento

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

## <sup>2</sup> Complementación

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

### 8.3 Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

#### ± Nivel Básico

Se orientará a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. (Personal de nuevo ingreso)

Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

#### ± Nivel Intermedio

Se orientará al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

± Nivel Avanzado

Se orientará a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa.

## **IX. ACCIONES A DESARROLLAR**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación estará respaldado por el gerente general de la empresa con el fin de mejorar la calidad de los recursos humanos.

### **IMAGEN INSTITUCIONAL**

- v Relaciones Humanas
  
- v Relaciones Públicas
  
- v Mejoramiento Del Clima Laboral

### **CONTABILIDAD:**

## **X. RECURSOS**

### **10.1 HUMANOS**

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

### **10.2 MATERIALES**

– **INFRAESTRUCTURA.**- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa. (Las mismas instalaciones de la empresa ya que cuentan con salones adecuados a la actividad)

– **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.**- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rotal folio, equipo multimedia, TV-VHS, retroproyector y ventilación adecuada.(Lo que no es problema para la empresa ya que cuenta con todo )

– **DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.**- entre ellos se tendrán: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

## **XI. FINANCIAMIENTO**

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

## XII. EVALUACION

Expone que la evaluación de la formación debe abarcar seis niveles:

NIVEL	1. OBJETIVOS	□ MEDIOS
Primer nivel	Satisfacción de los trabajadores	Encuestas en el proceso de la capacitación
Segundo nivel	Aprendizaje de conocimientos	Examen
Tercer nivel	Aprendizaje de Capacidades	Situación – prueba (simulación de una situación real de trabajo)
Cuarto nivel	Aplicación de lo aprendido	Análisis de la actuación en el puesto de trabajo
Quinto nivel	Efecto de indicadores de calidad o productividad	Análisis de la evolución de los indicadores del empleado antes y después de la formación
Sexto nivel	Impacto económico	Rentabilidad económica de la acción formativa

# CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

## I. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

Lea cuidadosamente los rangos de valoración y factores de la calificación.

Marque la opción que mejor identifique a su colaborador.

ÍTEMS	25 (a) Muy inferior	45 (b) Inferior	65 (c) Satisfactorio	85 (d) Sobresaliente	100 (e) Exce lente
Dominio de conceptos, métodos y técnicas.					
Destrezas para utilizar conocimientos.					
Cumplimiento de responsabilidades.					
Desarrollo de alternativas de acción y aprovechamiento de recursos					
Entrega de trabajos					
Volumen de entrega de resultados de acuerdo a proyecciones y necesidades					
Nivel de compromiso.					
Disposición para realizar trabajos					
Confidencialidad y lealtad.					
Habilidad para manejar situaciones.					
Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones.					
Puntualidad organización documentos y cuidado de equipos.					

Suma de puntaje de Ítems / 12

PUNTAJE FINAL

## PLAN DE INCENTIVOS

### 1. Incentivos por Méritos

- a. El incentivo estará relacionado directamente con el trabajo que realiza, pues se dará una bonificación al colaborador más destacado durante el trimestre:
- b. Aumento del sueldo base con el grado de éxito con el cual el empleado se desempeña durante el año.
- c. Se otorga un reconocimiento (diploma, carta o verbal) cuando el colaborador haya alcanzado cierto nivel de objetivos.

### Ventajas

- Sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal.
- Son equitativos
- Las recompensas están vinculadas con el desempeño.

### 2. Planes de Incentivos por Equipo

- a. Se le otorgara un incentivo al gerente si los administradores y supervisores reciben algún incentivo por merito.
- b. Se le otorgara un incentivo a los administradores y supervisores si los subalternos reciben algún incentivo por merito.
- c. Se les otorgara un día de permiso si el grupo logra los objetivos.

## Ventajas

- El desempeño de un trabajador refleja el desempeño y esfuerzo de todos sus compañeros.
- Refuerzan la planeación y solución de problemas en grupo
- Propician la colaboración
- Propicia la capacitación de nuevos empleados.

### 3. Otros Incentivos

Las Vacaciones: todo trabajador tiene derecho a un periodo de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio del mismo empleador, cuya duración mínima será:

Para trabajadores de:	Cantidad de Días Hábiles Corridos
Desde 1 Hasta 5 años de antigüedad	15
Entre 5 y 10 años de antigüedad	18
Más de 10 años de antigüedad	30

#### **4. Tabla de Beneficios Marginales**

1. Licencia por funeral
2. Licencia por tareas judiciales
3. Licencia por enfermedad
4. Plan de retiro con interese
5. Discapacidad a corto plazo
6. Programa de apoyo
7. Licencia por razones personales

## **Recomendaciones**

Implementar El Manual de Funciones diseñado para el Departamento Administrativo, así mismo mantenerlo actualizado en cuanto a cambios y políticas que se implementen en dicho departamento.

Capacitar constantemente al personal sobre las funciones de cada puesto con el objetivo de facilitar la comunicación entre el personal al suministrarle un idioma común, formar redes de empleados, establecer una visión común para la institución, promover la cohesión al ayudar a los trabajadores a socializar, al inculcarles un conjunto común de valores básicos y mejorar las aptitudes de los empleados que son críticas para las operaciones clave de la organización y para sus competencias básicas y distintivas”.

Motivar frecuentemente al personal con el propósito de buscar la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de las actividades, así como también contribuir a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo de los colectivos laborales por medio de incentivos.

Realizar periódicamente Evaluaciones de Desempeño con el propósito de retroalimentar al personal.

## Referencias bibliográficas

### Libros

Chiavenato (2005). Administración: Recursos Humanos. Santa Fe, Colombia

Fincowsky, Franklin y Benjamín Enrique. Manuales administrativos: guía para su elaboración México, Fca – UNAM

Fincowsky, Franklin y Benjamín Enrique. Organización de empresas, análisis diseño y estructura. México, Fca – UNAM

Gómez Ceja. (1,997) Sistemas administrativos, México: Editorial Mc Graw-Hill

Koontz, Harold. (2003). Administración: una perspectiva global. Duodécima edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

Universidad Panamericana, Fólder naranja.

### Enciclopedias

Diccionario enciclopédico ilustrado Larousse (1997). México: Ediciones Larousse.

Enciclopedia Encarta (2003). Estados Unidos: Microsoft Encarta.

### Internet

[www.aulafacil.com/administraciondeempresas/clase02](http://www.aulafacil.com/administraciondeempresas/clase02)

<http://www.monografias.com/trabajos/histomex/histomex.shtml>

# **ANEXO**



## Anexo 1

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL**  
**ADMINISTRATIVO DE PASTELERIA MONTE ALTO**  
**BOQUERON DE HUEHUETENANGO**

1. ¿Conoce las funciones de cada puesto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Se realizan análisis de puestos en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Se realizan evaluaciones para medir el desempeño del personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Existe algún procedimiento para la evaluación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Cuentan con un programa de inducción y socialización del personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. **¿Recibe capacitación sobre las funciones de su puesto?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. **¿Cuándo ingreso a la empresa le dieron a conocer las funciones de su puesto?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. **¿Conoce usted la descripción del puesto que ocupa?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. **¿Recibe algún tipo de motivación o incentivo por el buen desempeño de sus labores?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. **¿Existe algún proceso para la selección de personal?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## Anexo 2

Entrevista de análisis del desempeño.

Formato para realizar una entrevista de análisis del desempeño.

MOTIVO ENTREVISTA: (señale con “x”)

Regular\_\_\_\_\_ Seguimiento\_\_\_\_\_ Extraordinaria\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

FECHA ENTREVISTA: \_\_\_\_\_

FECHA ENTREVISTA ANTERIOR: \_\_\_\_\_

1. Analicemos en cuáles procesos usted obtiene buenos resultados (Trate de hacer cuantificables los resultado en términos de Calidad, oportunidad y costo).

2. Ahora voy a comentarle mi opinión sobre algunos procesos en los que usted logra buenos resultados y en cuales podemos establecer acuerdos (metas y objetivos) para mejorarlos. (Trate de hacer cuantificables los resultados esperados en términos de Calidad, oportunidad y costo).  
Proceso  
Resultado actual Resultado esperado Fecha revisión

3. Ahora, acordemos que puedo hacer yo como jefe para que usted logre los resultados que acordamos.

\_\_\_\_\_  
Firma del empleado

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe inmediato

## **Anexo 3**

### **FODA DE PASTELERIA MONTE ALTO BOQUERON**

#### **AREA DE RECURSOS HUMANOS**

##### **FORTALEZAS**

- La empresa cuenta con suficiente personal para prestar un buen servicio.

##### **DEBILIDADES**

- La empresa únicamente recluta personal por medio de fuentes internas.
- No existen contratos formales con los colaboradores, por lo que no se tiene asegurado el cumplimiento de sus funciones y su permanencia laboral.
- No cuenta con un manual de funciones.
- No cuenta con políticas de inducción para el desenvolvimiento de los empleados al ingresar a la empresa.

##### **OPORTUNIDADES**

- Existen empresas que pueden seleccionar y contratar personal para la empresa
- Oportunidad de capacitación

##### **AMENAZAS**

- Existencia de empresas que ofrecen el mismo servicio y que brindan mejores incentivos y prestaciones a sus empleados.

## **AREA ADMINISTRATIVA**

### **FORTALEZAS**

- Todas las actividades de la oficina son planificadas y programadas
- Cuenta con los puestos adecuados para el buen funcionamiento de la empresa

### **DEBILIDADES**

- No otorga la totalidad de prestaciones laborales que estipula la ley.
- No existe un control de inventarios.
- Recargo de actividades y funciones adicionales al puesto en algunas ocasiones atraso en los resultados esperados

### **OPORTUNIDADES**

- Mejorar la capacidad de servicio para aumentar la clientela
- Tiene buena imagen ante las actividades sociales

### **AMENAZAS**

- Existen empresas que están ampliando sus servicios e instalaciones
- El desconocimiento técnico de la administración influye en el desaprovechamiento de elementos y oportunidades que brinda el mercado, los que podrían ser utilizados por la competencia para ganar parte del mercado de la empresa

## **AREA FINANCIERA**

### **FORTALEZAS**

- Cuenta con un Contador Público y Auditor de la corporación

- Cuenta con crédito mercantil bien cimentado
- Cuenta con un fondo solidarista para mantener siempre fondos

#### DEBILIDADES.

- La falta de conocimientos financieros independientes produce riesgo de fugas de dinero.
- No se cuenta con una reserva para prever gastos
- Atraso de pago a los colaboradores

#### OPORTUNIDADES

- Obtención de mayores ingresos por el montaje de eventos

#### AMENAZAS

- Auditoria de la SAT
- Empresas con mayor liquidez y solvencia pueden abarcar el mercado.

### **AREA DE INFRAESTRUCTURA**

#### FORTALEZAS

- Excelente ubicación
- Áreas de trabajo establecidas
- Área de restaurante y jardín con buena decoración y presentación
- Cuenta con dos salones para eventos
- Parqueo dentro del edificio

## DEBILIDADES

- Cuenta con una sola línea telefónica
- Vehículo en mal estado para el movimiento de los eventos

## OPORTUNIDADES

- Eventos constantes

## AMENAZAS

- El local no es propio

